

**ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ УКРАИНЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА**

И.И. Демко

Львовский институт банковского дела Университета банковского дела
Национального банка Украины, iruna.demko@mail.ru

Вступление. За период экономических реформ произошел заметный приток рабочей силы в финансово-кредитную сферу, главное место в которой занимают коммерческие банки. На сегодня такое направление банковского менеджмента, как управление персоналом, является очень актуальным, что подтверждается как западным, так и отечественным опытом.

Изучение существующей практики управления в этом секторе экономики показывает, что большинство отечественных банков сосредоточили особое внимание на таких его направлениях, как финансовый менеджмент и обеспечение безопасности. Персонал же, как объект управления до настоящего времени оставался на втором плане. В отличие от своих зарубежных коллег

руководители украинских банков не знакомы с персональным менеджментом, как с полноценным элементом науки системного управления деятельностью банка.

Результаты. Банковский труд в условиях развития рыночных отношений значительно усложнился, он заставляет проявлять самостоятельность, инициативу, творчество, рыночное мышление. Такие черты труда требуют максимальной трудовой отдачи работников, реализации и развития их потенциальных возможностей и способностей.

Главными особенностями труда в сфере кредитно-финансовых отношений является:

- узкая предметная специализация, связанная с широкой номенклатурой разнопрофильных по своему характеру банковских услуг, которые имеют достаточно индивидуальный характер;
- высокие квалификационные требования по абсолютному большинству направлений трудовой деятельности;
- процесс трудовой деятельности имеет преимущественно индивидуальный характер;
- особые требования к ресурсному, в первую очередь информационному, обеспечению трудовой деятельности, результаты которой напрямую связаны как с "качеством" (полнотой, достоверностью и др.), так и с оперативностью поступления информации;
- четко определенный стрессовый характер работы значительной части не только управляющего, но и исполнительного персонала, вытекает из самой специфики большинства банковских операций.

Кроме того, на организацию банковского персонального менеджмента влияют более жесткие требования к деловым и личным качествам служащих, прежде всего с уровнем их ответственности и лояльности. Первое требование связано с индивидуальным характером труда, а также с методической сложностью регламентации технологии осуществляемых операций, в том числе – контроль их промежуточных результатов. Второе требование обусловлено необходимостью сохранения банковской тайны и иной информации, разглашение которой потенциально может не только приводить к прямым убыткам, но, и поставит банк на грань банкротства. При этом необходимо отметить, что в банковском деле в отличие от большинства других отраслей прямой доступ к подобной информации имеют представители практически всех категорий персонала.

Эффективному функционированию системы банковского персонального менеджмента препятствует современное состояние рынка труда, по его как ресурсной насыщенности, так и неразвитой инфраструктуры [1].

Традиционным для отечественных условий фактором выступает недостаточное внимание к кадровому направлению деятельности со стороны высшего руководства банка.

Следует отметить, что практика управления персоналом существенно осложняется специфическим менталитетом значительной части рабочих, прежде всего - среднего и старшего возраста, который сформировался за десятилетия трудовой деятельности в условиях централизованной плановой экономики [2]. Конечно, такие недостатки существенно снижают спрос на трудовые ресурсы среднего и особенно старшего возраста. На сегодняшний день коллективы коммерческих банков представлены работниками со средним возрастом 34 года.

Управление трудом можно представить, как непрерывную серию взаимосвязанных функций (планирование, организация, мотивация, контроль), среди которых особое место отводится трудовой мотивации, т.е. побуждению к эффективному труду.

Эффективность работы персонала напрямую зависит от его мотивации. Мотивация - это тот ключевой фактор, определяющий, что именно, как, с какими результатами будут делать люди. Система мотивации приводит в соответствие систему целей персонала банка в целом [3].

Мотивация в широком смысле этого слова означает процесс побуждения к действию для достижения личных целей и целей банка. В основе мотивации труда лежит стремление работника удовлетворить свои определенные потребности на основе трудовой деятельности [4]. На основании этого мы можем говорить о мотивированной деятельности как свободные, определенные внутренними причинами действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов. А для того, чтобы эти цели органично сочетались с общепанковскими, необходимо, чтобы именно трудовая деятельность давала возможность удовлетворить потребности работника с минимальными затратами.

Мотивация банковского персонала включает комплекс положительной, отрицательной мотивации и систему оценки. Вознаграждение в качестве компенсации за потраченные работником усилия должно не только отвечать количественным и качественным параметрам труда, но и быть "справедливой" по сравнению с вознаграждением других сотрудников, иначе возникает психологическое напряжение и значительно уменьшается мотивация. В связи с этим возникает

проблема справедливой оценки трудовой деятельности.

К основным критериям оценки эффективности системы вознаграждения персонала коммерческого банка принадлежат:

- соответствие стратегии банка;
- непосредственная связь с результатами труда;
- соответствие ожиданиям персонала;
- учет индивидуальных качеств работника;
- гибкость и возможности совершенствования с учетом факторов внутренней и внешней среды;
- комплексность и взвешенность.

Система компенсации в украинских коммерческих банках только формируется. Она имеет ряд положительных черт, но еще нуждается в существенном усовершенствовании. Сложной проблемой является несоответствие между уровнем основных потребностей и ожиданий с уровнем реальной вознаграждения банковских работников.

Понятно, что есть закон возрастания потребностей, полностью их удовлетворить нельзя, что это является стимулом повышения трудовой активности [4], но различие между потребностями и возможностями в данном случае слишком значительна. Это можно объяснить действием многих факторов. И изменениями в банковской сфере, которые привели к уменьшению возможности выплаты высокой заработной платы. И выходом на украинский рынок банковских услуг ведущих зарубежных банков, которые значительно подняли планку оплаты труда в банковской сфере. И ростом потребностей банковского персонала с расширением сведений об уровне оплаты и жизни работников зарубежных банков. Ведь для жителей Украины именно коммерческие банки во многом олицетворяли "западный" образ и уровень жизни, поэтому сотрудники этих банков считали нормальным и необходимым значительное превышение уровня своей оплаты над средним уровнем оплаты труда в Украине. В первой половине 90-х годов даже по официальным данным уровень оплаты труда в финансово-кредитной сфере был самым высоким и в 3 – 4 раза превышал среднеотраслевой. Сегодня о таком значительном превышении речь уже не идет, уровень оплаты труда во многих посреднических структурах превышает этот показатель в банках, поэтому и растет чувство неудовлетворенности у многих банковских работников. Наблюдается даже текучесть кадров из коммерческих банков в посреднические структуры. Эта ситуация требует соответствующей реакции банковского менеджмента. Конечно, уровень оплаты труда в банках достаточно высок, и поэтому без персонала банки не останутся. Но они рискуют потерять лучших работников: самых квалифицированных, инициативных, опытных. Чтобы это предотвратить, необходимо постоянное совершенствование системы оплаты труда с целью недопущения уравниловки в направлении постоянного дифференциации и индивидуализации материального стимулирования.

На сегодняшний день возможности роста материального вознаграждения банковским работникам ограничены, поэтому возрастает значение морального стимулирования.

Специалисты из персонального менеджмента выделяют следующие мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда в современном украинском коммерческом банке [5]:

Необходимо провести анализ системы мотивации с точки зрения ее обоснованности, целостности, соответствия специфики конкретного банка.

2. Определить основные цели банка в сфере кадрового менеджмента (какой персонал нужен банку), его политику в сфере вознаграждения.
3. Проанализировать структуру системы мотивации, выяснить, все ли необходимые элементы представлены там, в полной мере.
4. Провести аттестацию структурных подразделений и определить необходимые различия в системах мотивации отдельных структурных единиц.
5. Определить категории структурных подразделений и работников и различия в их мотивации.
6. Повышать гибкость и прозрачность системы мотивации, направлять ее развитие на усиление индивидуализации вознаграждения.
7. Шире использовать моральное поощрение как один из самых дешевых и эффективных элементов системы мотивации.
8. Наладить постоянный контроль эффективности системы мотивации.

Задача реформирования и ускоренного развития банковской системы в Украине требуют усовершенствования персонального менеджмента. Стоящими внимания представляются поиски и достижения зарубежных специалистов в сфере управления трудом.

Управления банковской работой в понимании менеджеров развитых стран сегодня уже не рассматривается как совокупность чисто технических методов. Составляющей управления банковским персоналом является целенаправленное воздействие на трудовое поведение работников путем различных методов мотивации. Интересен тот факт, что, например, в Западной Германии в общем объеме мотивов банковского служащего до высококачественного труда заработная плата составляет лишь 13%, более весомые другие мотивы: надежность, стабильность, престижность, стиль управления. В коммерческих банках группы Deutsche Bank мотивация персонала к эффективному труду базируется на двух главных принципах: интенсивная забота о поощрении каждого работника и сотрудничество на основе доверия.

Несмотря на специфические особенности и отличия в управлении персоналом в ведущих банках США, Германии, Франции, Японии и других стран, специалисты единодушно акцентируют внимание на том, что общей чертой банковской стратегии стала ориентация на главный ресурс - человека.

Ключевыми тенденциями в современном управлении коммерческими банками становятся "социализация" управления, внедрение системы экономической демократии (соучастия). Глубинную основу развития этих тенденций формируют потребности НТР, особенно революции информационной, в условиях которой традиционная организация труда (в форме жесткого контроля над работником) оказывается неэффективной. Поэтому очень необходимыми становятся те методы мотивации труда персонала, которые обеспечивают коллективную синхронную работу с высокой трудовой отдачей, проявление инициативы на каждом рабочем месте. Поиск таких методов мотивации, как показывает зарубежная практика, следует вести на путях снятия противоречия между трудом и капиталом, преодоление отчуждения работника от управления, собственности, распределения, результатов труда.

Обобщение зарубежного опыта управления трудом приводит к выводу, что современную основу высокой трудовой мотивации персонала формируют три формы "социализации": участие банковского персонала в управлении, участие в собственности, участие в прибылях.

Первая форма "социализации" управление - система участия персонала в управлении - реализуется через создание консультативных комитетов, проблемных групп, привлечение представителей подразделений и отделов к принятию решений о найме, организации труда, его регламентации, оплаты, продвижения работников по службе, планирование работы с кадрами. В меньшей степени это касается сугубо специальных вопросов - финансовых, маркетинговых. Наибольшее распространение называемая система участия банковского персонала в управлении приобрела в Японии, Германии, других странах Западной Европы.

Вторая форма "социализации" управления - участие в собственности - реализуется через размещение акций среди банковского персонала и рассматривается как средство приближения интересов банка и его работников. Распространение такой системы мотивации к эффективному труду наиболее характерно для банков США, Японии, Швеции. В частности, в США с начала 70-х годов политика распространения акций среди персонала банков, фирм стимулируется мерами государственной поддержки (предоставление налоговых скидок, льготных кредитов и др.), и это в значительной степени способствует росту количества акционеров, численность которых сейчас достигает 50 млн. человек [2].

Третья форма "социализации" управления - участие персонала в прибылях банков в различных формах, которые связывают денежное вознаграждение с финансовыми результатами, т.е. с ростом доходов. Заработок рассматривается как совокупность двух частей: постоянной (основная заработная плата) и переменной (определяется на основе специальных соглашений), которая может достигать трети всей заработной платы (премии, бонусы). Наиболее распространена такая система в Японии (только за последние 10 лет ее постепенно было признано в Западной Европе). Как видим, методы мотивации работы банковского персонала в зарубежных странах несколько совместных с украинскими. Эти методы корректируются с учетом нашего общего состояния экономики, развития банковского дела, положения на рынке труда, ментальности наших работников и т.д.

Выводы. Процессы реформирования экономической и общественной жизни в Украине не могут не изменять представление о стратегии управления организацией, в том числе банками. Принципиальным изменениям в управленческом мышлении в сферах банковской деятельности способствует круг проблем, связанных с усложнением процессов трудовой мотивации на фоне кризиса, безработицы на рынке труда, падение реальной заработной платы, введение контрактной системы найма со сроком испытания, жесткой зависимостью материального вознаграждения от

результатов труда и прибыльности банковской деятельности.

Современные тенденции развития управления банковским персоналом направляются на применение различных методов трудовой мотивации путем актуализации потребностей, привлечение работников к участию в управлении, собственности, доходах, предоставление условий для развития личности и реализации творческого потенциала. Обозначенные методы трудовой мотивации, как показывает зарубежный опыт, стали безальтернативным фактором общей эффективности работы банка, поэтому, бесспорно, имеют ценность для теории и практики управления банковским персоналом в Украине.

Совершенствование банковской стратегии управления персоналом должно предусматривать создание механизма эффективной трудовой мотивации, который бы обеспечил: приближение интересов банка к интересам его работников (и наоборот); объективную и всестороннюю оценку человеческих возможностей, целесообразное использование их в банке; тесная взаимосвязь форм стимулирования со сложностью и результативностью труда.

Формирование нового мотивационного механизма должно базироваться на изучении персонала. При этом актуальным становится проведение мотивационного мониторинга, диагностики трудового потенциала персонала, сложности и результативности труда, степени учета их в различных формах стимулирования работников, что позволит осуществить поиск действенных методов побуждения к эффективному труду. Такой взгляд на работу с персоналом в новых условиях не только отвечает современным мировым подходам к управлению, но и позволит корректировать применения зарубежного опыта управления, с учетом специфических реалий переходного периода – от экономического положения государства, уровня работы банков с особенностями национальной трудовой ментальности.

Литература:

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом в коммерческий банк. / А.Р. Алавердов. – М.: "Соминтек", 2007. – 256с.
2. Палладий, М. Современные подходы к мотивации труда банковского персонала / М. Палладий // Банковское дело. – М., 2010. – № 5. – С. 29 – 31.
3. Бувевич, С. Стимулирования работников коммерческих банков / С. Бувевич, Г.В. Соколова // Деньги и кредит. – М., 2009. – № 11 – 12. – С. 34 – 45.
4. Основы экономической теории: политэкономический аспект: учебник / Г.Н. Климко, В.П. Нестеренко, Л.А. Канищенко и др.; Под ред. Г.Н. Климко, В.П. Нестеренко. – 2-е изд, перераб. и доклада. – К.: Вища шк. – Знання, 2007. – 743с.: Ил.
5. Цыганова, Н. Система мотивации банковского персонала: проблемы оценки и совершенствования / Н. Цыганова // Банковское дело. – К, 2007. – № 3. – С.61 – 63.